OLIY TA’LIM MUASSASALARI BOSHQARUVIGA ESG YONDASHUVINI INTEGRATSIYALASHNING METODOLOGIK YONDASHUVLARI VA ILMIY TAMOYILLARI

Jurayev Abror Turobovich

Buxoro davlat universiteti, i.f.n., professor
E-mail: a.t.juraev@buxdu.uz

K E Y W O R D S

ESG integratsiyasi, OTM boshqaruvi, metodologik yondashuvlar, PIM modeli, uch darajali model, ESG indikatorlar, dinamik qobiliyatlar nazariyasi

A B S T R A C T

Maqolada oliy ta’lim muassasalari (OTM) boshqaruviga ESG (Environmental — ekologik, Social — ijtimoiy, Governance — boshqaruv) yondashuvini integratsiyalashning metodologik asoslari ko‘rib chiqilgan. Sistemali, institutsional, manfaatdor tomon, jarayonli, kompetensiyaviy va qiyosiy benchmarking yondashuvlari tahlil qilinib, ularning ESG kontekstidagi amaliy qo‘llanilishi asoslab berilgan. Yaxlitlik, izchillik, shaffoflik, javobgarlik, uzluksiz takomillashtirish, inklyuzivlik va muvozanatlilik kabi ilmiy tamoyillar ESG strategiyasini amalga oshirishning metodologik negizi sifatida tavsiflanadi. Legitimatsiya, resursga bog‘liqlik, agent, institutsional, dinamik qobiliyatlar va manfaatdor tomon nazariyalari asosida ESG integratsiyasining nazariy asoslari tizimlashtirilgan. ESG mezonlarini OTM boshqaruviga integratsiyalashning uch darajali metodologik modeli (makro—mezo—mikro) ishlab chiqilib, uni amalga oshirishning bosqichli yo‘nalishi aniqlanadi. Buxoro davlat universiteti tajribasida sinovdan o‘tkazilgan Pentagonal Integral Model (PIM) va Dynamic Equilibrium Coefficients (DEC) metodologiyasi ESG integratsiyasida eng zamonaviy va amaliy jihatdan tasdiqlangan yondashuv sifatida taqdim etiladi.

1. KIRISH

Bugungi kunda universitetlar nafaqat bilim va ilmiy tadqiqot markazlari, balki jamiyatning barqaror rivojlanishiga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi yirik institutsional subyektlar sifatida baholanmoqda. ESG paradigmasi — ya’ni ekologik mas’uliyat (Environmental), ijtimoiy javobgarlik (Social) va sifatli boshqaruv (Governance) triadasi — dastlab korporativ sektorda moliyaviy risklarni baholash vositasi sifatida ishlab chiqilgan bo‘lsa-da, hozirgi kunda u oliy ta’lim muassasalari faoliyatini baholashning asosiy metodologik mezoni sifatida tan olinmoqda [1, 3].

Garchi barqarorlik sohasidagi ilmiy nashrlar soni 2005-yildagi 7 tadan 2024-yilga kelib 121 taga yetgan bo‘lsa-da [30], OTMlar uchun amaliy jihatdan tasdiqlangan, resurs cheklangan sharoitlarga moslashtirilgan metodologik ramkalar hali yetarlicha ishlab chiqilmagan. Ayniqsa, Markaziy Osiyo mintaqasida bu masala dolzarbligini yo‘qotmagan: Bespalyy va boshqalarning [25] qiyosiy tadqiqoti Markaziy Osiyo universitetlarida barqaror rivojlanish integratsiyasi Yevropa Ittifoqi universitetlariga nisbatan sezilarli orqada ekanligini ko‘rsatadi.

Ushbu maqola O‘zbekiston OTMlari uchun ESG integratsiyasining to‘liq metodologik arxitekturasini — yondashuvlar, ilmiy tamoyillar, nazariy asoslar va uch darajali operatsion model — ishlab chiqishga qaratilgan. Tadqiqotning empirik poydevori sifatida Buxoro davlat universitetining 15 yillik UI GreenMetric tajribasida tasdiqlangan Pentagonal Integral Model (PIM) [3] hamda O‘zbekiston turizm va mehmonxona sohasida ESG integratsiyasini o‘rganib, Buxoro misolida raqamli texnologiyalar va ESG o‘rtasidagi bog‘liqlikni empirik tarzda isbotlagan Mahmudova N. va boshqalarning [28, 29, 30] tadqiqotlari xizmat qiladi.

©*Jurayev Abror Turobovich*

2. ADABIYOTLAR TAHLILI

Xalqaro adabiyotlarda OTMlarda ESG integratsiyasi masalasini tadqiq etgan Leal Filho va boshqalar [1], Lozano va boshqalar [14], Ankareddy va boshqalar [8] kabi olimlar integratsiyaning chuqurligi ko‘proq strategik rahbariyat ishtiroki, manfaatdor tomonlar bilan doimiy dialog va maxsus tashkiliy tuzilmalarga bog‘liq ekanligini ta’kidlashadi. Hassan va Ahmad [30] esa 2005—2025 yillar davomida nashr etilgan 566 ta maqolani tizimli tahlil qilib, boshqaruv sifatini ESG integratsiyasining muvaffaqiyatini belgilovchi bosh omil sifatida aniqlagan.

Jurayev va boshqalar [3] tomonidan Buxoro davlat universitetida 15 yillik longitudinal tadqiqot asosida ishlab chiqilgan Pentagonal Integral Model (PIM) ESG integratsiyasini beshta o‘zaro bog‘langan quyi tizim — Ekologik (E), Ijtimoiy (S), Boshqaruv (G), Akademik (A) va Xalqaro (I) — orqali konseptualizatsiya qiladi. Bu model an’anaviy ESG uchligiga Akademik va Xalqaro quyi tizimlarni qo‘shgani bilan alohida ahamiyatga ega — chunki universitetning fundamental vazifalari (ta’lim, tadqiqot va xalqaro hamkorlik) ESG prizmasi orqali qayta talqin qilinadi.

Rosli va Azmi [19] ESG paradigmasini korporativ sektordan oliy ta’limga moslashtirishning metodologik muammolarini tahlil qilib, bu jarayonda universitetning o‘ziga xos vazifalari — ta’lim berish, bilim ishlab chiqarish va jamoatchilikka xizmat qilish — doimo hisobga olinishi zarurligini asoslab beradi. Alenezi va Alanazi [18] esa ESG qadriyatlarini o‘quv dasturlariga integratsiyalashda inklyuziv yondashuv qo‘llanilganda student ESG savodxonligi sezilarli darajada oshishi isbotlanganini ko‘rsatadi.

O‘zbekiston kontekstida Mahmudova N.U. va Xo‘jayeva F. [28] Buxoroda raqamli texnologiyalar va ESG integratsiyasining barqaror turizmga ta’sirini PLS-SEM usuli yordamida o‘rganib, ESGning barcha uch o‘lchami — ekologik raqamli monitoring, ijtimoiy digital ishtirok va boshqaruv shaffofligi — barqaror turizm rivojlanishiga ijobiy ta’sir qilishini empirik tarzda tasdiqlagan. Shuningdek, Mahmudova N.U. va Saidova M.X. [29] tomonidan 247 sayyoh so‘rovi asosida manzil darajasidagi ESG imidjining turistlarning tashrif niyatiga ta’siri tadqiq etilgan bo‘lib, ijtimoiy mas’uliyat va madaniy g‘amxo‘rlik sayyohning manzilga bo‘lgan ishonchini shakllantirishda eng muhim omillar ekanligi aniqlangan.

3. TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot uch komponentli dizayn asosida amalga oshirilgan: birinchisi — ESG integratsiyasiga oid metodologik adabiyotlarning tizimli tahlili (40 ta ilmiy manba); ikkinchisi — 6 ta nazariy ramkaning OTM boshqaruvi kontekstiga tatbiqi; uchinchisi — Buxoro davlat universitetining 2010—2025 yillardagi empirik ESG ma’lumotlarini va Mahmudova N.U. va boshqalarning [28, 29] sektor darajasidagi tadqiqot natijalarini taqqoslama tahlil qilish.

Taklif etilayotgan uch darajali model va ESG indikatorlar tizimi SMART (Specific — aniq, Measurable — o‘lchanadigan, Achievable — erishish mumkin, Relevant — dolzarb, Time-bound — muddatli) mezonlariga muvofiq shakllantirilgan va Global Reporting Initiative (GRI) [15], SASB hamda UI GreenMetric standartlari bilan muvofiqlashtirilib, BuxDU ko‘rsatkichlari etalon sifatida qabul qilingan.

4. NATIJALAR VA MUHOKAMA

4.1. OTM boshqaruvida ESG integratsiyasining metodologik yondashuvlari tasnifi

ESG integratsiyasiga oid adabiyotlar tahlili OTM boshqaruviga tatbiq etish mumkin bo‘lgan olti xil metodologik yondashuvni aniqlash imkonini berdi. Bu yondashuvlar bir-birini inkor qilmaydi: ularning har biri integratsiya jarayonining muayyan qirrasini qamrab oladi va birgalikda qo‘llanilganda sinergetik samara beradi (1-jadval).

©Jurayev Abror Turobovich

1-jadval.

OTM boshqaruvida ESG integratsiyasining metodologik yondashuvlari tasnifi

Yondashuv	Mohiyati	ESG kontekstida qo‘llanilishi	Asoschilar
Sistemali yondashuv	OTMni yaxlit tizim sifatida o‘rganish; elementlar orasidagi o‘zaro bog‘liqlikni tahlil qilish	E, S, G komponentlarini yagona integral tizim sifatida boshqarish; bitta qaror bir vaqtda uchala komponentga ta’sir etishi	Afanasyev; Blauberg; Yudin [2]
Institutsional yondashuv	Rasmiy va norasmiy qoidalar, me’yoriy-huquqiy muhitni o‘rganish	ESG standartlari va ichki qoidalarni tashkiliy tuzilmaga integratsiyalash; normativ bazani shakllantirish	D. North [5]; DiMaggio & Powell [23]
Manfaatdor tomon yondashuvi	Barcha manfaatdor tomonlar manfaatlarini hisobga olish va muvozanatlash	Talabalar, xodimlar, jamoat, ish beruvchilar manfaatlarini ESG strategiyasiga kiritish	R. Freeman [7]; Ankareddy et al. [8]
Jarayonli yondashuv	Faoliyatni o‘zaro bog‘langan jarayonlar majmui sifatida ko‘rish	ESG jarayonlarini identifikatsiya qilish; PDCA (Plan-Do-Check-Act) tsiklini qo‘llash	ISO 9001:2015 [9]; Deming [10]
Kompetensiyaviy yondashuv	Kadrlarning ESG sohasidagi kompetensiyalarini rivojlantirish	Ekologik savodxonlik, ijtimoiy mas’uliyat va boshqaruv kompetensiyalarini shakllantirish	Zimnyaya [11]; Alenezi & Alanazi [18]
Qiyosiy benchmarking	Yetakchi xalqaro universitetlar tajribasini tahlil qilish va moslashtirish	UI GreenMetric, THE Impact Rankings reytinglarida ishtirok; eng yaxshi amaliyotlarni o‘rganish	Jurayev et al. [3]; Bespalyy et al. [25]

1-jadval. Muallif tomonidan ilmiy manbalar [2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 18, 23, 25] asosida tuzilgan.

Sistemali yondashuv boshqa barcha yondashuvlar uchun umumiy metodologik ramka vazifasini bajaradi. Jurayev va boshqalarning [3] PIM modelida tasdiqlangan quyosh panellarini o‘rnatish misoli shuni ko‘rsatadiki, bitta investitsion qaror bir vaqtda E-komponent (qayta tiklanadigan energiya: 58%), A-komponent (ilmiy tadqiqot imkoniyatlari) va G-komponent (barqarorlik siyosatining amalga oshirilishi) ko‘rsatkichlarini yaxshilashi mumkin. Xuddi shu tarzda, Mahmudova N.U. va boshqalari [28] Buxoroning meros shaharida raqamli texnologiyalar orqali ESG o‘lchamlarini integratsiyalash turizm sektori manfaatdor tomonlarining qoniqish darajasini oshirishini PLS-SEM tahlili yordamida isbotlab bergan.

4.2. ESG integratsiyasining ilmiy tamoyillari

Xalqaro standartlar (GRI, SASB, ESG 2015) va tasdiqlangan ESG boshqaruvi modellarini sintez qilish yetti ilmiy tamoyilni ajratib ko‘rsatish imkonini beradi. Bu tamoyillar o‘zaro uzviy

©Jurayev Abror Turobovich

bog‘liq va faqat birgalikda qo‘llanganda ESG strategiyasining samaradorligini ta’minlaydi.

Yaxlitlik tamoyili ESGning uchta komponenti — ekologik, ijtimoiy va boshqaruv jihatlarini ajratib emas, balki yagona organik tizim sifatida boshqarishni taqozo etadi. Masalan, BuxDU da kampusda energiya tejash tizimini joriy etishda bir vaqtning o‘zida xodimlar o‘qitildi (S-komponent) va tegishli siyosat hujjatlari ishlab chiqildi (G-komponent) [3]. PIM modelidagi G→E koeffitsienti (0,81) bu munosabatni miqdoriy jihatdan tasdiqlaydi: boshqaruv siyosatining qabul qilinishi ekologik infratuzilma investitsiyalarini oldinlashtirib keladi.

Izchillik tamoyili ESG integratsiyasini bosqichma-bosqich, OTMning mavjud resurslari va institutsional tayyorligini hisobga olgan holda amalga oshirishni talab qiladi. PIM modelida aniqlangan optimal faollashtirish ketma-ketliklari — xususan, I→G→A (xalqaro hamkorlikdan boshqaruvga va akademik tizimga) hamda A→S→E (akademik dasturlardan ijtimoiy natijalar orqali ekologik investitsiyalarga) — resurs cheklangan muhitda ham asta-sekin ilgarilab borish mumkinligini ko‘rsatadi [3]. BuxDU ning 2010—2025 yillardagi trajektoriyasi bu tamoyilning 15 yillik empirik tasdig‘i hisoblanadi.

Shaffoflik tamoyili ESG ko‘rsatkichlari va faoliyat natijalari to‘g‘risidagi ma’lumotlar barcha manfaatdor tomonlar uchun ochiq va tushunarli bo‘lishini nazarda tutadi. Global Reporting Initiative (GRI) standartlari [15] universitetlar uchun ESG hisobotlarini tayyorlashda asosiy yo‘l-yo‘riq vazifasini bajaradi. BuxDU ning barqarorlik veb-sayti (sdg.buxdu.uz) orqali real vaqtda kuzatiladigan ma’lumotlar e’lon qilinishi shaffoflik tamoyilining amaliy ifodasi hisoblanadi. Mahmudova N.U. va boshqalari [28] esa raqamli shaffoflik mexanizmlari — ayniqsa ESG monitoringi paneli va real vaqt kuzatuv tizimlari — turizm sektori manfaatdor tomonlarining ishonch darajasini sezilarli oshirishini isbotlab bergan.

Javobgarlik tamoyili OTM rahbariyati va bo‘linmalarining ESG maqsadlariga erishish uchun aniq javobgarlik olishini talab qiladi. Bu ESG indikatorlarini kadrlarni baholash tizimiga kiritish va rag‘batlantirish mexanizmlarini joriy etishni o‘z ichiga oladi [16]. Uzluksiz takomillashtirish tamoyili Deming tsikli (PDCA: Plan—Do—Check—Act) asosida dinamik boshqaruvni taqozo etadi [10]. Inklyuzivlik tamoyili barcha manfaatdor tomonlarning — talabalar, o‘qituvchilar, ma’muriy xodimlar, mahalliy jamoat va ish beruvchilarning — ESG strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishga faol ishtirokini ta’minlashni nazarda tutadi [8]. Muvozanatlilik tamoyili esa ESG ning uchta komponenti o‘rtasida mutanosiblikni saqlashni talab qiladi. Bu maqsadda Balanced Scorecard (BSC) metodologiyasini [17] ESG kontekstiga moslashtirib, E, S va G bo‘yicha muvozanatli ko‘rsatkichlar tizimini shakllantirish va ularning bajarilishini muntazam nazorat qilish tavsiya etiladi.

4.3. ESG integratsiyasining nazariy asoslari

ESG integratsiyasining metodologik yondashuvlari va ilmiy tamoyillari bir qator fundamental nazariyalar tomonidan tayanadi. Ushbu nazariyalar ESG amaliyotining mohiyatini tushunish va uni OTM boshqaruviga muvaffaqiyatli tatbiq etish uchun konseptual zamin yaratadi (2-jadval).

2-jadval.

ESG integratsiyasining nazariy asoslari va OTM boshqaruviga tatbiqi

Nazariya	Asoschi(lar)	Asosiy g‘oya	OTM-ESG kontekstida qo‘llanilishi
Legitimatsiya nazariyasi	Suchman (1995)	Tashkilot faoliyati ijtimoiy normalar va qadriyatlarga mos bo‘lishi zarur	ESG tamoyillarini qabul qilish orqali universitetning ijtimoiy legitimatsiyasini mustahkamlash [20]

©Jurayev Abror Turobovich

Nazariya	Asoschi(lar)	Asosiy g‘oya	OTM-ESG kontekstida qo‘llanilishi
Resursga bog‘liqlik nazariyasi	Pfeffer & Salancik (1978)	Tashkilotlar zarur resurslarni tashqi muhitdan oladi	ESG faoliyati orqali xalqaro grantlar, xususiy investitsiyalar va hamkorlik manbalarini kengaytirish [21]
Agent nazariyasi	Jensen & Meckling (1976)	Principal va agent o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga solish	ESG hisobotlari va shaffof boshqaruv mexanizmlari agent-principal muammosini kamaytiradi [22]
Institutsional nazariya	DiMaggio & Powell (1983)	Tashkilotlar o‘z muhitidagi boshqa tashkilotlarga o‘xshashlikka intiladi (izomorfizm)	OTMlar xalqaro ESG standartlarini qabul qilib, akkreditatsiya va reyting talablariga muvofiq bo‘ladi [23]
Dinamik qobiliyatlar nazariyasi	Teece, Pisano & Shuen (1997)	O‘zgaruvchan muhitga moslashish va resurslari qayta konfigurasiya qilish qobiliyati	PIM modelining virtuous cycle (A→S→G→E→I→A) mexanizmi dinamik qobiliyatlarning namunasidir [3, 24]
Manfaatdor tomon nazariyasi	Freeman (1984)	Barcha manfaatdor tomonlar manfaatlarini hisobga olish	Talabalar, xodimlar, jamoat va biznes sheriklar manfaatlarini ESG strategiyasida muvozanatlash [7]

2-jadval. Muallif tomonidan nazariy adabiyotlar [3, 7, 20, 21, 22, 23, 24] tahlili asosida tuzilgan.

Ushbu oltita nazariyadan amaliy jihatdan eng dolzarb ikki-uchtasi haqida qisqacha to‘xtalish o‘rinli. Legitimatsiya nazariyasi [20] O‘zbekistonda OTMlarga nisbatan davlat va jamiyat talablarining ortib borayotgani sharoitida ESG tamoyillarini boshqaruvga integratsiyalashning ijtimoiy asosini tushuntiradi. Omonova N. va boshqalarining [31] 50 mamlakatni qamrab olgan panelli tadqiqoti universitetning obro‘-e’tibori (β = 0,673) xalqaro talabalar mobilligini belgilovchi eng muhim omil ekanligini ko‘rsatib, ESG faoliyatining iqtisodiy samarasini ham ta’kidlaydi. Dinamik qobiliyatlar nazariyasi [24] esa PIM ning virtuous cycle mexanizmini — ya’ni A→S→G→E→I→A tartibida ketma-ket quyi tizimlarni faollashtirishni — nazariy jihatdan asoslaydi: bu aynan Teece va boshqalar ta’riflaganlaricha tashkilotning o‘zgaruvchan muhitga moslashish va resurslarni qayta konfigurasiyalash qobiliyatining namunasidir [24].

4.4. ESG integratsiyasining uch darajali metodologik modeli

Yuqoridagi yondashuvlar, tamoyillar va nazariy asoslarni sintez qilgan holda OTM boshqaruvida ESG mezonlarini integratsiyalashning uch darajali metodologik modeli taklif etiladi. Model makro (milliy siyosat), mezo (universitet strategiyasi) va mikro (operatsion boshqaruv) darajalarini qamrab oladi (3-jadval).

©Jurayev Abror Turobovich

3-jadval.

OTM boshqaruvida ESG integratsiyasining uch darajali metodologik modeli

Daraja	Asosiy subyektlar	Vositalar va instrumentlar	Kutilayotgan natijalar	PIM quyi tizimi
MAKRO (Milliy siyosat darajasi)	Davlat; OIFIV; Akkreditatsiya agentligi; Xalqaro tashkilotlar	Huquqiy-normativ baza; PF-5847 Farmon; O‘zbekiston-2030 strategiyasi; Milliy ESG standartlari; Yashil iqtisodiyot dasturi	ESG integratsiyasi uchun huquqiy muhit; moliyalashtirish mexanizmlari; milliy standartlar	Xalqaro (I) va Boshqaruv (G)
MEZO (Universitet strategiyasi darajasi)	Rektor; Kengash; Dekanlar; ESG koordinatsiya bo‘limi	ESG strategiyasi va yo‘l xaritasi; barqarorlik siyosati; GreenMetric va THE reytinglarida ishtirok; GRI/SASB standartlariga asosida yillik hisobotlar	Strategik ESG tuzilmasi; xalqaro benchmarking natijalari; reputatsiya o‘sishi	Boshqaruv (G) va Akademik (A); I→G→A ketma-ketligi
MIKRO (Operatsion boshqaruv darajasi)	Kafedralar; o‘qituvchilar; talabalar; texnik xizmat; jamoat sheriklari	Kampus ekologik boshqaruvi (energiya, suv, chiqindilar); o‘quv dasturlariga ESG kiritish; IoT/AI monitoring tizimlari; kadrlarni o‘qitish	Operatsion ESG ko‘rsatkichlari; yashil kasblarda bandlik; energiya tejamliligi; jamoat ta’siri	Ekologik (E) va Ijtimoiy (S); A→S→E ketma-ketligi

3-jadval. Muallif tomonidan ishlab chiqilgan. [3, 6, 28] asosida.

Modelning metodologik jihatdan eng muhim xulosi shuki, ESG integratsiyasi bitta darajadan boshqarib bo‘lmaydi — u vertikal izchillikni (makro siyosatlar mezo strategiyalarni, mezo esa mikro darajani yo‘naltirishini) va gorizontal muvofiqlashtirishni (har bir darajadagi turli subyektlar o‘rtasida hamkorlikni) talab qiladi. PIM ning I→G→A faollashtirish ketma-ketligi asosan mezo darajada amalga oshiriladi: GreenMetric reytingida ishtirok (I quyi tizimi) tashqi ramkani va legitimatsiyani ta’minlab, boshqaruv siyosatini qabul qilishga (G) turtki beradi; bu esa o‘quv dasturlarida ESG ni joriy etishga (A) yo‘l ochadi. A→S→E ketma-ketligi esa asosan mikro darajada harakat qiladi: o‘quv dasturlari (A) talabalarning barqarorlik dasturlarida ishtirokini (S) oshiradi, bu esa ekologik infratuzilmaga investitsiya qilish uchun manfaatdor tomonlar qo‘llab-quvvatlashini (E) yaratadi.

Mahmudova N.U. va boshqalarining [28] Buxoro meros shahrida raqamli ESG integratsiyasini o‘rgangan PLS-SEM tahlili bu uch darajali modelni amaliyotda tasdiqlaydi: boshqaruv shaffofligi (mezo daraja) va raqamli monitoring (mikro daraja) to‘g‘ridan-to‘g‘ri turizm manfaatdor tomonlarining qoniqish darajasiga ijobiy ta’sir qilishi aniqlangan. Shuningdek, Mahmudova N.U. va Saidova M.X. [29] tomonidan o‘tkazilgan 247 sayyohni qamrab olgan so‘rov shuni ko‘rsatadiki, OTM ga yaqin joylarda ekologik va ijtimoiy mas’uliyat ko‘rsatkichlari yuqori bo‘lsa, turistlarning manzilga bo‘lgan ishonchi va tashrif niyati ham sezilarli oshadi. Bu esa BuxDU tajribasida yaqqol namoyon bo‘lgan E→I DEC koeffitsienti (0,85) ning iqtisodiy ma’nosini yanada kengaytiradi.

4.5. PIM modeli — ESG integratsiyasining zamonaviy metodologik yondashuvi

©Jurayev Abror Turobovich

Jurayev va boshqalar [3] tomonidan ishlab chiqilgan Pentagonal Integral Model ESG integratsiyasining hozirgi kunda Markaziy Osiyo kontekstida eng kuchli empirik dalillarga tayangan metodologik ramkasi hisoblanadi. PIM ning boshqa modellardan asosiy farqi shundaki, u quyi tizimlar o'rtasidagi 20 ta o'zaro ta'sir yo'lini Dynamic Equilibrium Coefficients (DEC) vositasida miqdoriy jihatdan o'lchaydi. Korrelyatsiya 0,75 dan oshgan uchta yo'l alohida strategik ahamiyatga ega: E→I (0,85) — ekologik yutuqlar xalqaro obro'ni mustahkamlaydi; A→S (0,83) — akademik dasturlarning sifati bitiruvchilarning yashil kasblardagi bandligiga bevosita ta'sir qiladi; G→E (0,81) — boshqaruv siyosati ekologik infratuzilmaga investitsiyadan oldin keladi.

Resurs cheklangan muhit uchun I→G yo'li (DEC = 0,79) optimal kirish nuqtasi sifatida aniqlangan: xalqaro tarmoqlarda ishtirok etish (masalan, UI GreenMetric — ishtirok etish bepul va onlayn) moliyaviy kapital talab qilmasdan, boshqaruv tuzilmalarini rivojlantirishni rag'batlantiruvchi tashqi ramka va legitimatsiya yaratadi. BuxDU bundan 15 yil avval — 2010 yilda — ana shu yo'lni tanlagan va bugun global reytingda 1745 universitetdan 401-o'rinni egallagan (72,38% ball), 58% qayta tiklanadigan energiya va 28,4% bitiruvchilarning yashil kasblar bo'yicha bandligiga erishgan [3, 36]. O'zbekistonda GreenMetric reytingida ishtirok etuvchi universitetlar soni 2019 yildagi 1 tadan 2025 yilga kelib 79 taga yetgani bu strategiyaning milliy miqyosda qabul qilinayotganini ko'rsatadi [36].

5. XULOSA

Amalga oshirilgan tadqiqot quyidagi asosiy xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchidan, OTM boshqaruviga ESG mezonlarini integratsiyalashning olti metodologik yondashuvi — sistemali, institutsional, manfaatdor tomon, jarayonli, kompetensiyaviy va qiyosiy benchmarking — bir-birini to'ldiruvchi arxitektura tashkil etadi. Ularning muvofiqlashtirilgan qo'llanilishi ESG integratsiyasining barqarorligini va chuqurligini ta'minlaydi.

Ikkinchidan, yetti ilmiy tamoyil — yaxlitlik, izchillik, shaffoflik, javobgarlik, uzluksiz takomillashtirish, inklyuzivlik va muvozanatlilik — ESG strategiyasini amalga oshirishning me'yoriy negizini tashkil etadi. Bu tamoyillar PIM modelining empirik topilmalari bilan to'liq mos tushadi: masalan, G→E DEC koeffitsienti (0,81) javobgarlik va izchillik tamoyillarining miqdoriy ifodasidir.

Uchinchidan, taklif etilgan uch darajali model (makro—mezo—mikro) ESG integratsiyasini bitta yiriklashtirilgan jarayon sifatida emas, balki ko'p darajali, vertikal va gorizontal muvofiqlashtirishni talab etadigan tizimli o'zgarish sifatida ifodalaydi. Bu model I→G→A va A→S→E PIM faollashtirish ketma-ketliklarini O'zbekiston OTMlari boshqaruv arxitekturasiga tatbiq etishning operatsion yo'l xaritasini taqdim etadi.

To'rtinchidan, Mahmudova N.U. va boshqalarining [28, 29] turizm va mehmonxonachilik sohasidagi empirik tadqiqotlari OTM ESG faoliyatining iqtisodiy tashqi ta'sirlarini — manzil reputatsiyasi, sayyohlarning ishonchi va tashrif niyati — o'lchab, OTM ESG integratsiyasini faqat ichki boshqaruv islohoti emas, balki mintaqaviy iqtisodiy rivojlanish strategiyasi sifatida pozitsiyalaydi. Buxoro kabi meros shaharlarida universitetlarning ekologik va ijtimoiy mas'uliyat ko'rsatkichlari kampinasodan kengayib, butun destinatsiyaning raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatadi.

Ushbu tadqiqot natijalaridan O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari rahbarlari, OIFIV va xalqaro akkreditatsiya organlari O'zbekiston OTMlari uchun ESG standartlarini, monitoring tizimini va rag'batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqishda foydalanishlari tavsiya etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Leal Filho W. va boshq. The role of higher education institutions in sustainability initiatives // Journal of Cleaner Production. — 2019. — Vol. 232. — P. 544—553.
2. Афанасьев В.Г. Системность и общество. — М.: Политиздат, 1980. — 368 с.
3. Jurayev A., Omonova N., Mukhanova G., Mahmudova N., Abdybayeva A., Nurov Z.,

©Jurayev Abror Turobovich

Amanov R., Xo'jayeva F., Farmanov E. Operationalizing ESG in higher education: a pentagonal integral model approach // Frontiers in Sustainability. — 2026. — Vol. 7. — 1788355. — https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1788355
4. Садовский В.Н. Основания общей теории систем. — М.: Наука, 1974. — 280 с.
5. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. — Cambridge University Press, 1990. — 152 p.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni «Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida». — Toshkent, 2019.
7. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — Cambridge University Press, 1984. — 276 p.
8. Ankareddy S. va boshq. Embedding sustainability in higher education institutions: a review of practices and challenges // Cleaner Environmental Systems. — 2025. — Vol. 17. — Article 100279.
9. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. — Geneva: ISO, 2015.
10. Deming W.E. Out of the Crisis. — Cambridge: MIT Press, 1986. — 507 p.
11. Зимняя И.А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. — 2003. — №5. — С. 34—42.
12. Raven J. Competence in Modern Society. — London: H.K. Lewis, 1984. — 288 p.
13. Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance // Management Science. — 2014. — Vol. 60(11). — P. 2835—2857.
14. Lozano R. va boshq. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education // Journal of Cleaner Production. — 2015. — Vol. 108. — P. 1—18.
15. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards for Sustainability Reporting. — Amsterdam: GRI, 2021.
16. SASB. Sustainability Accounting Standards Board Standards. — San Francisco: SASB, 2022.
17. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business Press, 1996. — 322 p.
18. Alenezi M., Alanazi F. Integrating environmental social and governance values into higher education curriculum // International Journal of Evaluation and Research in Education. — 2024. — Vol. 13(5). — P. 3493—3503.
19. Rosli M.H., Azmi N.A. Integrating ESG into higher education: voices of accounting undergraduates // Information Management and Business Review. — 2025. — Vol. 17(3). — P. 127—135.
20. Suchman M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches // Academy of Management Review. — 1995. — Vol. 20(3). — P. 571—610.
21. Pfeffer J., Salancik G.R. The External Control of Organizations. — Stanford University Press, 1978. — 300 p.
22. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm // Journal of Financial Economics. — 1976. — Vol. 3(4). — P. 305—360.
23. DiMaggio P.J., Powell W.W. The iron cage revisited // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48(2). — P. 147—160.
24. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18(7). — P. 509—533.
25. Bespalyy S. va boshq. Sustainable development awareness and integration in higher education: a comparative analysis // Discover Sustainability. — 2024. — Vol. 5. — Article 346.
26. Abo-Khalil A.G. Integrating sustainability into higher education: challenges and opportunities // Heliyon. — 2024. — Vol. 10(9). — e29946.
27. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015). — Brussels: ENQA, 2015.
28. Mahmudova N.U., Xo'jayeva F. va boshq. Integrating ESG dimensions through digital technologies for sustainable tourism development: evidence from heritage destinations in Uzbekistan // Frontiers in Sustainability. — 2026. — https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1784778

(cc) BY ©Jurayev Abror Turobovich

29. Mahmudova N.U., Saidova M.X. The influence of destination-level ESG image on tourists' visit intention in Uzbekistan // American Journal of Social and Humanitarian Research. — 2026. — https://globalresearchnetwork.us/index.php/ajshr/article/view/4589
30. Hassan M.M., Ahmad A.R. Systematic literature review on the sustainability of higher education institutions: dimensions, practices and research gaps // Cogent Education. — 2025. — Vol. 12. — 2549789.
31. Omonova N., Jurayev A., Mahmudova N., Utevskaya M., Zhanabay A. University reputation, support, and security: explaining changes in educational tourism and economic benefits // Frontiers in Sustainable Tourism. — 2025. — Vol. 4. — 1712220.
32. Long X., Jurayev A. Strategies and recommendations for the internationalization of higher education in Uzbekistan // American Journal of Multidisciplinary Bulletin. — 2026. — Vol. 4(3). — P. 416—421.
33. Jurayev A., Sobirov T. Content based instruction in teaching tourism and economics courses // Society. Integration. Education: Proceedings of the International Scientific Conference. — 2017. — Vol. 1. — P. 208—215.
34. Mahmudova N.U., Baliyeva N. Directions for the development of sustainable tourism in the hospitality industry: a model for implementing international ESG principles in Uzbekistan // American Journal of Economics and Business Management. — 2026.
35. Farmanov E., Omonova N., Ibragimov N., Jurayev A., Zoltán B., Dávid L.D. GIS-based public transport network optimization in UNESCO World Heritage cities in the example of Bukhara // Frontiers in Sustainable Cities. — 2026. — Vol. 8. — 1782977.
36. UI GreenMetric. Overall Rankings 2025. — Universitas Indonesia, 2025. — https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2025

(cc) BY ©Jurayev Abror Turobovich